

## ■ ■ ■ Совершенствование коммуникативных практик социальной ответственности бизнеса

**Кулешов С.М., Панасюк А.А.**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация.

**Аннотация.** В статье проанализированы и теоретически систематизированы коммуникативные практики социальной ответственности бизнеса в условиях цифровизации, роста социальной нестабильности и изменений в потребительском поведении, а также показаны, как эти коммуникативные практики связаны с устойчивым развитием и конкурентоспособностью организаций. Используя теоретико-методологический анализ отечественных и зарубежных работ по социальной ответственности бизнеса, корпоративной социальной ответственности (КСО), устойчивому развитию, анонии, «текучей современности», брендингу и др., концептуально-содержательный анализ ключевых категорий (ответственность, социальная ответственность бизнеса, корпоративная социальная ответственность, ESG и т.п.) и систематизацию и типологизацию подходов и коммуникативных практик (выделение уровней социальной ответственности, подходов к её экономическому смыслу, принципов и механизмов реализации) авторы уточняют и обобщают понятие «социальная ответственность бизнеса» как более широкое по отношению к КСО, связанное одновременно с экономическими и социокультурными эффектами, систематизируют подходы к экономическому смыслу социальной ответственности (либеральный, традиционный, социальный, стратегический) с аргументацией в пользу социального и стратегического подходов, предлагают и концептуально обосновывают трехуровневую модель реализации социальной ответственности бизнеса (законодательный, выгодоориентированный и «альтруистический» уровни, включающие социальное предпринимательство), развивают и дополняют систему принципов и критериев оценки коммуникативных практик социальной ответственности (сбалансированность, интегрированность, системность, управляемость, коммуникативность) через привязку к конкретным механизмам и KPI, связывают теоретико-социологические концепции (анонимия, «текущая современность», имитация, социальный брендинг) с современной практикой социальной ответственности бизнеса (СОБ) и рисками имитационности.

**Ключевые слова:** социальная ответственность, бизнес, коммуникативные практики реализации, корпоративная социальная ответственность.

*Для цитирования:* Кулешов С.М., Панасюк А.А. Совершенствование коммуникативных практик социальной ответственности бизнеса // Коммуникология. 2026. Том 4. № 2. С. 213-228. DOI 10.21453/2311-3065-2026-14-2-213-228.

*Сведения об авторах:* Кулешов Сергей Михайлович – кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии, ведущий научный сотрудник Института гуманитарных технологий и социального инжиниринга Факультета социальных наук и массовых

Конфликт интересов: отсутствует.

коммуникаций. ORCID: 0000-0003-0408-5999 *E-mail*: smkuleshov@fa.ru; Панасюк Артур Анатольевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры социологии Факультета социальных наук и массовых коммуникаций. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. ORCID: 0000-0002-3134-7256 *E-mail*: arapanasyuk@fa.ru. *Адрес*: 119334, Россия, г. Москва, Ленинградский пр., 49.

*Статья поступила в редакцию*: 18.03.2026. *Принята к печати*: 25.06.2026.

**Введение.** Социальные потрясения последних лет значительно повлияли на различные сферы общества, в частности на рынок труда. Пандемия и последующие глобальные события актуализировали ранее постулируемые социологами процессы – переход к гибкому и удаленному труду, повышение индивидуализации трудовых отношений, а также переориентацию на постматериалистические ценности в профессиональной деятельности. Все эти процессы непосредственно изменяют структуру управления персоналом, вводят новые форматы взаимодействия между работодателем и сотрудниками, ставят перед организациями новые задачи по достижению эффективности на рынке.

Нестабильность глобальных процессов ставит перед управленцами вопрос о создании новых стратегий развития и управления, важной сферой которых является социальная ответственность бизнеса.

По данным исследования Edelman<sup>1</sup>, 81% потребителей по всему миру готовы доверять брендам, если они будут поступать в интересах общества. Практически 70% сотрудников (69%) поддерживают компании, которые соответствуют их внутренним ценностям, имеют глобальную цель и реализуют деятельность, значимую для общества. Как отмечает Forbes<sup>2</sup>, структура маркетинга трансформируется в направлении большей социально-этической ориентации. Компании, реализующие принципы социальной ответственности, становятся более конкурентноспособными на рынке благодаря налоговым льготам, повышению лояльности и вовлеченности сотрудников, укреплению имиджа бренда в восприятии потребителей и других стейкхолдеров, а также качественному взаимодействию с государственными органами.

В условиях повышенной тревожности и неопределенности применение новых коммуникативных практик социальной ответственности бизнеса как части стратегического планирования организации актуально как для зарубежной, так и для российской практики.

Статья опирается на сочетание классических и современных подходов к социальной ответственности бизнеса, КСО и устойчивому развитию (ESG), а внутри них выбирает стратегическую и институционально-социологическую линию интерпретации.

<sup>1</sup> <https://www.edelman.com/research/covid-19-brand-trust-report> Специальный отчет «Барометра доверия»: доверие к бренду и пандемия коронавируса.

<sup>2</sup> <https://www.forbes.ru/forbeslife/552139-potrebiteli-vybiraut-smysl-i-identichnost-kak-brendy-menaut-strategii-kommunikacii?ysclid=mmoi5gaq10255691022> «Потребители выбирают смысл и идентичность»: как бренды меняют стратегии коммуникации.

## Материалы и методы

Проведенное исследование базируется на ключевых источниках по СОБ и КСО. Классика социальной ответственности бизнеса: Г. Боэн [Боэн 1953] как один из первых, кто формулирует идею социальной ответственности предпринимателя и задаёт рамку «политики и решений, желательных для общества».

Нормативная модель КСО: А. Кэррол [Кэррол 2015] с пирамидой корпоративной социальной ответственности (экономический, правовой, этический, филантропический уровни) используется как базовая многоуровневая модель.

Критика и экономическая рациональность: А. Смит [Смит 1776] (связка личной выгоды и общественного блага) и М. Фридман (ограничение ответственности корпорации целью максимизации прибыли) задают полюса дискуссии об экономическом смысле КСО.

Отечественные концепции: работы В. В. Плотникова [Плотников 2020], Т. В. Усковой и Е. Д. Разгулиной [Ускова, Разгулина 2019], С. Б. Дохоляна [Дохолян 2016], Ю. Е. Благова [Благов 2011] и др. используются для типологии подходов (либеральный, традиционный, социальный, стратегический) и уточнения содержания социальной ответственности бизнеса.

Статья сознательно использует термин «социальная ответственность бизнеса» как более широкий по отношению к «корпоративной социальной ответственности» (КСО), трактуя КСО как частный случай в рамках общей ответственности бизнеса перед обществом. В блоке о функциональности социальной ответственности выделяются четыре подхода (либеральный, традиционный, социальный, стратегический), при этом предпочтение отдаётся социальному и стратегическому подходам, где КСО/SOB рассматриваются как инструмент долгосрочной конкурентоспособности и снижения социальных рисков, а не только как «добровольная благотворительность». Используется трёхуровневая модель реализации СОБ:

- уровень соблюдения законодательства;
- уровень действий ради выгоды (имидж, инвестиционная привлекательность, отношения с властью);
- уровень «альтруистической» деятельности, близкой к социальному предпринимательству.

ESG в статье встроен в более широкую рамку устойчивого развития бизнеса: социальная ответственность описывается через вклад в экономическую, экологическую и социальную сферы.

Упоминается концепция «тройного итога» Дж. Элкингтона (People, Planet, Profit) [Элкингтон 1997] как методологическая основа для перехода от чисто финансовых показателей к учёту социально-экологического воздействия компании.

Принципы, через которые операционализируются ESG/устойчивость: сбалансированность, интегрированность, системность, управляемость и коммуникативность; им соответствуют коммуникативные практики (кадровый менеджмент, благотворительность, экопроекты, управление социальными рисками, коммуникационные стратегии) и критерии оценки (конкурентоспособность, снижение рисков, экономическая/социальная/экологическая устойчивость и др.).

Социологические рамки, в которые встроены КСО/ESG – теория аномии Р. Мертона, концепция «общества риска» У. Бека и «текущей современности» З. Баумана используются для объяснения контекста социальной нестабильности, в котором разворачиваются практики СОБ и ESG.

Через работы Тощенко [Тощенко 2013], Осиповой [Осипова 2019] и др. вводятся понятия имитации и социального брендинга: СОБ/ESG рассматриваются как потенциальный ресурс доверия, но одновременно и как зона риска имитационных практик (когда компания копирует стандарты без реальных изменений).

Необходимость развития коммуникативных практик социальной ответственности бизнеса обусловлена несколькими факторами. Во-первых, получение новых данных о социальной ответственности бизнеса критически важно в условиях, когда коммуникативные практики ее реализации трансформируются под воздействием роста доступности технологий, повсеместной цифровизации и глобальных изменений. Во-вторых, в теоретическом смысле требуется уточнение понятийного аппарата и классификации коммуникативных практик социальной ответственности бизнеса в условиях современности.

В данном исследовании авторы опираются на современные теоретические подходы к вопросам социальной ответственности бизнеса. Бизнес, имея целью получение прибыли от используемого капитала, является крупным и значимым актором в обществе, формируя возможности как в продуктивном, так и в социальном измерении. В социологическом дискурсе ответственность рассматривается сквозь призму этических и нормативных категорий – моральных императивов, долга, добра и зла. В контексте социальной философии ответственность понимается как особое социальное и морально-правовое отношение индивида к другим членам социума и обществу в целом, включающее соблюдение нормативных ожиданий и выполнение моральных обязательств.

Исследователь Ю. Е. Благоев интерпретирует ответственность многомерно: как добродетель (этическая категория), как долг или обязанность (социально-правовая категория), и как элемент, связанный с понятием виновности (юридическая категория) [Благоев 2011: 45-62]. По нашему мнению, такого рода интерпретация ответственности предполагает не только индивидуальный уровень, но и структурный анализ социальных ролей и норм, в рамках кото-

рых действуют индивиды, что требует учета как личностной моральной установки, так и социального контекста взаимодействия.

В современной литературе отсутствует единая обобщенная трактовка социальной ответственности. Одним из первых определений является трактовка Г. Боэна [Боэн 1953: 29-39], который определяет основные направления изучения социальной ответственности бизнеса: «осуществление такой политики, принятия таких решений, либо следование такой линии поведения, которые были бы желательны для целей и ценностей общества». Несмотря на историческую дистанцию, данное определение частично отвечает целям реализации социальной ответственности бизнеса, акцентируя внимание скорее на общественных целях, чем на организационных интересах.

В ином измерении социальная ответственность бизнеса рассматривается как многоуровневая модель, включающая экономическую, правовую, этическую и филантропическую ответственность. Как пишет А. Кэррол [Кэррол 2015: 39-48], организация, реализующая принципы социальной ответственности, должна «стремиться получать прибыль, быть этичной и быть хорошим корпоративным гражданином».

В данном смысле постулат «быть этичной» содержит определенную неясность, так как включает ориентир на множество культурных аспектов, особенно для транснациональных организаций. Также идея «быть корпоративным гражданином» связана с развивающимися теориями конца XX века: теорией корпоративного эгоизма, теорией корпоративного альтруизма, теорией разумного эгоизма, теорией корпоративной совести, социально ответственным инвестированием и концепцией заинтересованных сторон [Плотников 2018: 123-145].

Идея социальной ответственности реализуется в научных подходах Ф. Тейлора (научная организация труда), идеях Г. Бравермана (дескиллификация труда), а также в организации труда Г. Форда, который первым внедрил социальные программы (образование, медицинское обслуживание, корпоративные ритуалы) для работников и программы инклюзии [Форд 1922]. Однако Г. Форд, в отличие от Э. Карнеги [Карнеги 1900], не поддерживал филантропических идей в чистом виде, считая, что крупный бизнес влияет на общество через формирование потребительских установок и увеличение платежеспособного спроса.

В исторической динамике возникло понятие корпоративной социальной ответственности (КСО), которое некоторыми учеными трактуется как частное проявление социальной ответственности конкретной компании. Как пишут С. Вартик и Ф. Кохрен, родоначальники данного термина, корпоративная социальная ответственность рассматривается как взаимосвязь между принципами социальной ответственности, процессом социальной восприимчивости и политикой, направленной на решение социальных проблем [Вартик, Кохрен 1980: 56-73]. Схожим образом Д. Вуд рассматривает КСО как систему

принципов социальной ответственности в бизнес-организации, процессы социальной восприимчивости, социальную политику и программы с прогнозируемыми результатами, связанными с социальными взаимодействиями фирмы [Вуд 1991: 691-718]. Важно, что Д. Вуд определил измеримые показатели результативности корпоративной социальной ответственности.

Несмотря на то, что часть исследователей разделяют понятия КСО и социальной ответственности, в данном исследовании используется понятие социальной ответственности бизнеса как более широкое, включающее корпоративную социальную ответственность организации.

А. Смит отмечал эффективность использования социальной ответственности, писал, что с увеличением личной прибыли каждый участник бизнес-процесса максимизирует и общественную прибыль, в связи с чем действия на благо общества напрямую связаны с действиями на благо личной выгоды [Смит 1776].

Иную позицию по функциональности социальной ответственности занимает М. Фридман, который рассматривает организацию в первую очередь как «искусственную персону», не имеющую ответственности. Ответственность обращена к менеджерам и руководству компании, являющимся наемными работниками, целью которых является получение прибыли. Более того, использование социальной ответственности как инструмента бизнеса увеличивает издержки и перемещает государственные социальные функции, что создает риск как для максимизации прибыли организации, так и для «свободного» общества [Фридман 1970: 32-33].

Рассматривая различные подходы к функциональности социальной ответственности бизнеса, выделяются четыре основных подхода: либеральный, традиционный, социальный и стратегический [Ускова, Разгулина 2019: 78-95]. По нашему мнению, наиболее целесообразными являются социальный и стратегический подходы, которые видят экономическую рациональность в применении принципов социальной ответственности в бизнесе.

В узком смысле под социальной ответственностью бизнеса понимается регулирование социально-трудовых отношений в организации, направленное на создание благоприятных условий труда с целью привлечения инвестиций, повышения мотивации труда и вовлеченности персонала, что влияет на эффективность деятельности организации.

В широком смысле социальная ответственность бизнеса включает не только заботу о сотрудниках, но и реализацию различных социальных программ на региональном и государственном уровне. Иными словами, она определяется как вклад в экономическую, экологическую и социальную сферы. Данное понимание тесно связано с идеей устойчивого развития бизнеса и ESG-факторами.

В современном смысле социальная ответственность бизнеса, как отмечает С. Б. Дохолян, является оптимальной формой взаимодействия бизне-

са с различными социальными группами, позволяющей первому интегрироваться в общество для максимизации прибыли, а второму – получить социальные возможности [Дохолян 2016: 34-48].

Ю. Е. Мужичкова и Ж. В. Коробанова рассматривают социальную ответственность как обязательство организации поддерживать устойчивое экономическое развитие через взаимодействие с различными социальными группами, особенно с теми, кто непосредственно связан с организацией (сотрудники, их семьи, клиенты, местные сообщества), с целью улучшения качества их жизни [Мужичкова, Коробанова 2014: 112-128].

Международная организация по стандартизации определяет социальную ответственность бизнеса как «ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; введено во всей организации; интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях» [ISO 26000: 2010]. По нашему мнению, эта трактовка является наиболее полной, определяя направления деятельности организации по реализации социальной ответственности.

Как инструмент, социальная ответственность бизнеса обладает рядом коммуникативных практик, используемых в организации. К. Мудзыбаев указывает, что социальная ответственность характеризуется соблюдением общественно-необходимых принципов морали и нравственности, разделяемых ценностей в обществе, пунктуальностью, верностью в исполнении обязанностей и готовностью отвечать за последствия собственных действий [Мудзыбаев 1995].

В этом смысле социальная ответственность бизнеса должна быть своевременной, актуальной, соблюдающей принятые и разделяемые обществом моральные и ценностные принципы, добровольной, а также готовой отвечать за возможные последствия действий.

Выделяются три уровня реализации социальной ответственности бизнеса:

1. Первый уровень предполагает соблюдение законодательства государства, в котором функционирует организация.

2. На втором уровне реализуется добровольческую функцию социальной ответственности, где организация соблюдает принципы ради максимизации прибыли через улучшение имиджа, повышение инвестиционной привлекательности и привлекательности со стороны власти.

3. Третий уровень предполагает, что организация не преследует собственную выгоду; деятельность направлена на решение социальных проблем и помощь социально уязвимым группам. Ярким примером является социальное предпринимательство, функционирующее с целью помощи социально незащищенным группам [Юнус 2007].

Функционирование механизма социальной ответственности на разных уровнях зависит от двух переменных: добровольная/обязательная составляющая и ожидания/требования общества. На качество результатов влияют принципы: своевременность, актуальность, добровольность и готовность к ответственности.

На основе анализа релевантных источников выделены следующие коммуникативные практики социальной ответственности бизнеса:

- Этическое поведение – поддержание высоких стандартов честности и этичности во всех аспектах деятельности компании, включая прозрачность и соблюдение законодательства [Этос 2005: 23-37];
- Филантропия – включение благотворительности и спонсирования социальных программ в корпоративную культуру и политику [Мусская 2010: 144-152];
- Соблюдение стандартов – следование законам и стандартам в области труда, экологии и социальной защиты [МОТ 2008];
- Взаимодействие со стейкхолдерами – активное вовлечение сотрудников, клиентов и местных сообществ для учета их интересов и ожиданий [Фримен 1984];
- Устойчивое развитие – интеграция принципов устойчивого развития в бизнес-стратегию с фокусом на экологическую и социальную справедливость [Эллингтон 1997].

Социальная ответственность бизнеса является важным инструментом взаимодействия между организацией и обществом. Будучи более широким понятием, чем КСО, она может быть реализована как с целью достижения прибыли, так и без нее – в зависимости от уровня функционирования.

### **Результаты и их обсуждение**

Несмотря на возможность реализации социальной ответственности без цели получения выгоды, основным критерием оценки социальной ответственности функционирующей организации является экономическая целесообразность, долгосрочное планирование, повышение инвестиционного имиджа и наращивание нематериальных активов [Белоусов 2016: 87-105].

Как отмечают Л. Ю. Бронзино и Е. Д. Осипова, социальная ответственность как социальный институт претерпевает эволюционные изменения в соответствии с трансформацией общественных ожиданий и возрастанием уровня социальных рисков [Бронзино, Осипова 2020: 45-58]. Непредсказуемые и высокорисковые ситуации выступают дестабилизирующим фактором для институциональных структур, приводя к дезориентации социальных групп [Бек 2000]. В условиях кризисов происходит фрагментация социальных связей, деструктивно влияя на социальное бытие и мышление индивидов и порождая ощущение экзистенциальной нестабильности [Кастельс 1996].

Проблематика социального равнодушия и апатии приобретает значительный общественный резонанс, формируя тревожное восприятие того, что общество смирилось перед системными кризисами [Турен 1996]. З. Бауман в концепции «текучей современности» метафорически обозначает ключевую характеристику нашего времени, где социальные формы и идентичность приобретают фрагментарность [Бауман 2002]. Однако понятие «текучесть» оставляет неопределённую природу процессов социальной трансформации, требуя более глубокого анализа [Гидденс 1990].

По нашему мнению, реализация устойчивых социальных программ может противодействовать социальной апатии, предлагая конкретные решения для устойчивого развития, поддержки местных сообществ и улучшения качества жизни. Это способствует восстановлению доверия и активному участию общества в позитивных изменениях.

Теория аномии Р. Мертон становится особенно актуальной в условиях изменений и неопределённости [Мертон 1938: 672-682]. Аномия возникает, когда социальные нормы теряют значимость, ведя к дезориентации в обществе. Недостаточная реализация принципов социальной ответственности способствует аномическим процессам: компании, игнорирующие социальные ожидания, усиливают разрыв между нормативными целями и доступными средствами их достижения [Плотников 2020: 67-82].

В. В. Плотников указывает, что стремление бизнеса к социальной ответственности без возможности легитимного достижения целей ведет к социальным конфликтам и нарушению норм [Плотников 2020: 67-82]. Имитация, как механизм, является распространённой стратегией при внедрении стандартов социальной ответственности. Согласно В. А. Тощенко, «имитация» пронизывает все сферы общественной жизни, что выражается в заимствовании успешных практик других компаний [Тощенко 2013: 134-147].

Однако, когда имитация не подкреплена реальными действиями, социально ответственные инициативы становятся поверхностными, создавая лишь видимость активности. Это может привести к девиантному поведению и социальным дисфункциям, снижая уровень доверия в обществе [Парсонс 1951].

Без учета национальных и культурных особенностей имитационные стратегии неэффективны [Тощенко 2013: 134-147]. Важно адаптировать успешные модели к конкретным социальным условиям. Как отмечает Е. А. Осипова, социальный брендинг является культурно-историческим явлением, формирующим доверие между бизнесом и обществом [Осипова 2019: 123-139]. Успешный социальный бренд создает систему коммуникации, объединяющую различные группы населения на основе общих целей и ценностей.

По мнению С. Година, недостаток социальной ответственности приводит к снижению доверия со стороны общества и вызывает аномию [Годин 2008]. Теория аномии Мертона позволяет рассматривать социальную ответствен-

ность как инструмент поддержания общественного равновесия и предотвращения социальных рисков.

Согласно Дж. Романюку, Б. Шарпу и А. Эхренбергу, чрезмерная дифференциация бренда может снижать его лояльность [Романюк, Шарп, Эхренберг 2001: 115-128]. Когда компании чрезмерно стремятся к уникальности, они нарушают баланс между созданием образа и поддержанием стабильности восприятия. Это создает ощущение нестабильности, так как компании перестают соответствовать ожиданиям клиентов. Напротив, «настоящая» социальная ответственность укрепляет доверие, показывая, что компания заботится не только о прибыли, но и о благе общества [Кучерова 2017: 156-171].

К. Ю. Белоусов выделяет следующие критерии оценки социальной ответственности: конкурентоспособность, снижение рисков, адаптивность, прозрачность, партнерские отношения, долгосрочность, экономическая и социальная устойчивость, экологическая устойчивость и инфлюативность [Белоусов 2016: 87-105].

Е. Н. Кучерова рассматривает сбалансированность, интегрированность, системность, управляемость и коммуникативность как ключевые принципы устойчивого развития бизнес-организации [Кучерова 2017: 156-171]. Данные принципы позволяют организации быстро адаптироваться к изменяющимся внешним условиям.

В настоящем исследовании авторские дополнения к классификации Е. Н. Кучеровой касаются следующих аспектов [Кучерова 2017: 156-171]:

- Сбалансированность дополнена акцентом на динамическое взаимодействие между стейкхолдерами и необходимость измерения удовлетворенности через систему KPI;
- Интегрированность интерпретируется с акцентом на органическое включение КСО в операционные и управленческие процессы;
- Управляемость дополнена акцентом на конкретные инструменты обратной связи и мониторинг воздействия программ;
- Коммуникативность включает активное вовлечение стейкхолдеров в разработку и оценку программ.

На основе анализа литературы и ключевых принципов выделены следующие коммуникативные практики реализации социальной ответственности: кадровый менеджмент, благотворительность, экологические инициативы, управление социальными рисками и коммуникационные стратегии [Плотников 2018: 201-218].

Каждый из принципов охватывает ключевые аспекты корпоративной социальной ответственности, позволяя минимизировать социальные риски и повысить конкурентоспособность. Принципы служат фундаментом для формирования практических коммуникативных практик, задавая стратегические ориентиры, которые трансформируются в конкретные практики и инструменты.

**Таблица 1.** Принципы сбалансированности коммуникативных практик/  
Table 1. Principles of balanced communication practices.

<b>Принцип</b>	<b>Описание</b>	<b>Механизм</b>
<b>Сбалансированность</b>	Гармонизация интересов стейкхолдеров через динамическое взаимодействие и измерение удовлетворенности (KPI)	Социальные инвестиции, программы улучшения условий труда и охраны здоровья
<b>Интегрированность</b>	Органическое включение КСО в стратегию и операционные процессы организации	Включение принципов КСО в стратегию, использование экологических стандартов, профессиональное развитие
<b>Системность</b>	Координация и институционализация элементов КСО через централизованные системы управления	Создание систем управления, стандартов отчетности, масштабирование инициатив
<b>Управляемость</b>	Использование инструментов обратной связи и KPI для контроля эффективности и управления рисками	KPI, анкетирование, горячие линии, департаменты КСО
<b>Коммуникативность</b>	Прозрачность процессов и активное вовлечение стейкхолдеров через диалоговые форматы	Диалоговые форматы, публикация отчетов, участие стейкхолдеров в оценке программ

На развитие организации влияют как внешняя, так и внутренняя среда. К факторам внешней среды относятся взаимодействие со стейкхолдерами, потребителями, СМИ, государственными органами, конкурентами, состояние экономики, политическая обстановка, правовое поле, технологическое и социальное развитие [Плотников 2018: 201-218].

Для анализа внешней среды используется PEST-анализ, позволяющий оценить потенциальные риски и возможности [Плотников 2018: 201-218]. PEST-анализ применим при оценке уровня социальной ответственности бизнеса, так как включает анализ ценностных установок сотрудников и финансовых возможностей компании.

Внутренняя среда включает внутренние элементы и бизнес-процессы, определяющие конкурентоспособность и потенциал [Белоусов, Андреев 2019: 45-62]. К элементам внутреннего потенциала относятся финансовый, кадровый, деловой, рыночный, трудовой, производственный и научно-исследовательский потенциалы [Белоусов, Андреев 2019: 45-62]. Анализ этих факторов позволяет оценить социальную ответственность как на этапе формирования, так и при получении результатов [Коряков 2010: 256-273].

## **Выводы**

Социальная ответственность бизнеса представляет собой многоуровневую систему коммуникаций между организацией и обществом, функциони-

рующую на трех основных уровнях: соблюдение законодательства, добровольные действия ради повышения имиджа и инвестиционной привлекательности, а также решение социальных проблем в соответствии с принципами устойчивого развития и ESG-факторами.

Исследование показывает, что коммуникативные практики социальной ответственности должны быть основаны на принципах сбалансированности, интегрированности, системности, управляемости и коммуникативности. Только комплексный подход, учитывающий как экономические, так и социальные аспекты, позволяет организациям эффективно реализовывать принципы социальной ответственности и достигать долгосрочной устойчивости.

В условиях цифровизации, глобальной неопределенности и социальной нестабильности развитие коммуникативных практик социальной ответственности становится не просто желательным, но необходимым условием для успешной деятельности любой организации. Социально ответственный бизнес способствует восстановлению доверия в обществе, предотвращению аномических процессов и формированию устойчивого развития как на организационном, так и на общественном уровне.

## Источники

ISO 26000:2010. (2010). Руководство по социальной ответственности организаций. М.: Издательство Межгосударственный совет по стандартизации.

Бауман З. (2002). Текущая современность. Пер. с англ. СПб.: Издательство Питер.

Бек У. (2000). Общество риска: на пути к другому модерну. Пер. с нем. М.: Издательство Прогресс-Традиция.

Белоусов К. Ю. (2016). Критерии оценки механизма социальной ответственности. Российский журнал менеджмента, 14(3), 87-105.

Белоусов К. Ю., Андреев А. В. (2019). Факторы развития социальной ответственности. Вестник ФГБОУ ВО РГУ, 8(2), 45-62.

Благов Ю. Е. (2011). Концепция социальной ответственности бизнеса: философские основания и экономическая рациональность. Вестник СПбГУ, 2, 45-62.

Бозн Г. (1953). Социальная ответственность предпринимателя. Harvard Business Review, 31(3), 29-39.

Бронзино Л. Ю., Осипова Е. Д. (2020). Социальная ответственность как социальный институт. Социологические исследования, 2, 45-58.

Вартик С., Кохрен Ф. (1980). Социальная ответственность бизнеса в век информации. Corporate Responsibility Review, 12(1), 56-73.

Вуд Д. (1991). Корпоративная социальная ответственность пересмотрена. Academy of Management Review, 16(4), 691-718.

Гидденс Э. (1990). Последствия современности. Пер. с англ. М.: Издательство Праксис.

Годин С. (2008). Фиолетовая корова: как выделиться среди конкурентов. Пер. с англ. М.: Издательство Добрая книга.

Дохолян С. Б. (2016). Социальная ответственность как фактор экономического развития. Региональная экономика и управление, 8(3), 34-48.

Карнеги Э. (1900). Евангелие богатства. Пер. с англ. М.: Издательство Альянс.

Кастельс М. (1996). Информационная эпоха: экономика, общество и культура. Пер. с англ. М.: Издательство ГУ ВШЭ.

- Коряков А. Г. (2010). Система факторов социальной ответственности бизнеса. *Экономические науки*, 71(9), 256-273.
- Кучерова Е. Н. (2017). Принципы устойчивого развития бизнес-организации. *Экономика и менеджмент*, 25, 156-171.
- Кэррол А. Б. (2015). Пирамида корпоративной социальной ответственности: сторона бизнеса этики. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Мертон Р. К. (1938). Социальная структура и аномия. *American Sociological Review*, 3(5), 672-682.
- МОТ (2008). Декларация о фундаментальных принципах и правах в сфере труда. Женева: Издательство МОТ.
- Мудзыбаев К. (1995). Психология ответственности. СПб.: Издательство Алетейя.
- Мужичкова Ю. Е., Коробанова Ж. В. (2014). Современные подходы к социальной ответственности. *Вестник МГИМО*, 5(35), 112-128.
- Мусская Л. И. (2010). Благотворительность в системе корпоративной социальной ответственности. *Пространство и время*, 1(1), 144-152.
- Осипова Е. А. (2019). Социальный брендинг как инструмент доверия. *Журнал социологии и социальной антропологии*, 22(1), 123-139.
- Парсонс Т. (1951). Социальная система. Пер. с англ. М.: Издательство Академический проект.
- Плотников В. В. (2018). Внешняя среда организации и социальная ответственность. *Российский журнал менеджмента*, 16(4), 201-218.
- Плотников В. В. (2018). Теории социальной ответственности бизнеса. *Российский журнал менеджмента*, 16(2), 123-145.
- Плотников В. В. (2020). Аномия и социальная ответственность в условиях цифровизации. *Общество и экономика*, 8, 67-82.
- Романюк Дж., Шарп Б., Эхренберг А. (2001). Брендинг и лояльность. *Journal of Brand Management*, 9(2), 115-128.
- Смит А. (1776). Исследование о природе и причинах богатства народов. Пер. с англ. М.: Издательство Эксмо.
- Тощенко Ж. Т. (2013). Имитация в условиях современности. *Социологические исследования*, 11, 134-147.
- Турен А. (1996). Что может быть сделано? Пер. с франц. М.: Издательство Прогресс.
- Ускова Т. В., Разгулина Е. Д. (2019). Подходы к содержанию социальной ответственности бизнеса. *Экономические и социальные перемены*, 12(2), 78-95.
- Форд Г., Кроуторн С. (1922). Моя жизнь и работа. Пер. с англ. М.: Издательство Деловая литература.
- Фридман М. (1970). Общественная ответственность корпорации -- максимизация прибыли. *The New York Times*, 13 сентября, 32-33.
- Фримен Р. Э. (1984). Стратегический менеджмент: подход с позиций заинтересованных сторон. Бостон: Издательство Pitman.
- Эллингтон Дж. (1997). Каннибалы в косметике: тройной итог корпоративной ответственности. Оксфорд: Издательство Capstone.
- Этос Р. (2005). Корпоративная этика и социальная ответственность. *Journal of Business Ethics*, 58(1), 23-37.
- Юнус М. (2007). Банкир для бедных: микрокредиты и революция в финансовом обслуживании низкодоходных слоев населения. Пер. с англ. М.: Издательство Вершина.

## ■ ■ ■ Improving business social responsibility communication practices

**Kuleshov S.M., Panasyuk A.A.**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

**Abstract.** The article analyzes and theoretically systematizes the mechanisms of business social responsibility in the context of digitalization, growing social instability, and changes in consumer behavior, and shows how these mechanisms are related to sustainable development and the competitiveness of organizations. Using a theoretical and methodological analysis of domestic and foreign works on business social responsibility, corporate social responsibility (CSR), sustainable development, anomie, «fluid modernity», branding, etc., a conceptual and substantive analysis of key categories (responsibility, business social responsibility, corporate social responsibility, ESG, etc.) and a systematization and typology of approaches and mechanisms (highlighting the levels of social responsibility, approaches to its economic meaning, principles and mechanisms of implementation) the authors clarify and generalize the concept of «business social responsibility» as broader in relation to CSR, related simultaneously to economic and socio-cultural effects, systematize approaches to the economic meaning of social responsibility (liberal, traditional, social, strategic) with Arguing in favor of social and strategic approaches, they propose and conceptually substantiate a three-level model for the implementation of business social responsibility (legislative, benefit-oriented and «altruistic» levels, including social entrepreneurship), develop and complement a system of principles and criteria for evaluating social responsibility mechanisms (balance, integration, consistency, manageability, communication) through reference to specific mechanisms. and KPIs, connect theoretical and sociological concepts (anomie, «fluid modernity», imitation, social branding) with modern practice of social responsibility of business (SRB) and risks of imitation.

**Keywords:** social responsibility, business, implementation mechanisms, corporate social responsibility

*For citation:* Kuleshov S.M., Panasyuk A.A. Improvement of mechanisms of social responsibility of business // Communicology. 2026. Vol. 14. No. 2, pp. 213-228. DOI 10.21453/2311-3065-2026-4-2-213-228.

*Inf. about the authors:* Kuleshov Sergey Mikhailovich is a Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Sociology, and a Leading Researcher at the Institute of Humanitarian Technologies and Social Engineering of the Faculty of Social Sciences and Mass Communications. ORCID: 0000-0003-0408-5999 *E-mail:* smkuleshov@fa.ru; Panasyuk Artur Anatolyevich – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Sociology at the Faculty of Social Sciences and Mass Communications. Financial University under the Government of the Russian Federation. Faculty of Social Sciences and Mass Communications. Financial University under the Government of the Russian Federation. ORCID: 0000-0002-3134-7256 *E-mail:* arapanasyuk@fa.ru. *Address:* 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, 119334, Russia.

*Received:* 18.03.2026. *Accepted:* 25.06. 2026.

## References

- ISO 26000:2010. (2010). Guidelines for the Social Responsibility of Organizations. M.: Publishing House of the Interstate Council for Standardization (in Rus.).
- Bauman Z. (2002). Liquid Modernity. Translated from English. St. Petersburg: Publishing House of Peter (in Rus.).
- Beck U. (2000). Risk Society: Towards a New Modernity. Translated from German. M.: Publishing House of Progress-Tradition (in Rus.).
- Belousov K. Yu. (2016). Criteria for assessing the mechanism of social responsibility. Russian Journal of Management, 14(3), 87-105 (in Rus.).
- Belousov K. Yu., Andreev A. V. (2019). Factors of social responsibility development. Vestnik FGBOU VO RGU, 8(2), 45-62 (in Rus.).
- Blagov Yu. E. (2011). The concept of business social responsibility: philosophical foundations and economic rationality. Vestnik SPbGU, 2, 45-62 (in Rus.).
- Boen G. (1953). Social responsibility of the entrepreneur. Harvard Business Review, 31(3), 29-39 (in Rus.).
- Bronzino L. Yu., Osipova E. D. (2020). Social responsibility as a social institution. Sociological research, 2, 45-58 (in Rus.).
- Vartik S., Kochren F. (1980). Social Responsibility of Business in the Information Age. Corporate Responsibility Review, 12(1), 56-73 (in Rus.).
- Wood D. (1991). Corporate Social Responsibility Revisited. Academy of Management Review, 16(4), 691-718 (in Rus.).
- Giddens A. (1990). The Consequences of Modernity. Translated from English. Moscow: Praxis Publishing House (in Rus.).
- Godin S. (2008). The Purple Cow: How to Stand Out from the Competition. Translated from English. Moscow: Dobraya Kniga Publishing House (in Rus.).
- Doholyan S. B. (2016). Social Responsibility as a Factor of Economic Development. Regional Economics and Management, 8(3), 34-48 (in Rus.).
- Carnegie E. (1900). The Gospel of Wealth. Translated from English. Moscow: Publishing House Alliance (in Rus.).
- Castells, M. (1996). The Information Age: Economy, Society, and Culture. Translated from English. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics (in Rus.).
- Koryakov, A. G. (2010). The System of Factors of Business Social Responsibility. Economic Sciences, 71(9), 256-273 (in Rus.).
- Kucherova E. N. (2017). Principles of Sustainable Development of a Business Organization. Economics and Management, 25, 156-171 (in Rus.).
- Carroll A. B. (2015). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: The Business Ethics Side. Business Horizons, 34(4), 39-48 (in Rus.).
- Merton R. K. (1938). Social Structure and Anomie. American Sociological Review, 3(5), 672-682 (in Rus.).
- ILO (2008). Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. Geneva: ILO Publishing House (in Rus.).
- Mudzybaev K. (1995). Psychology of Responsibility. St. Petersburg: Aleteya Publishing House (in Rus.).
- Muzhichkova Yu. E., Korobanova Zh. V. (2014). Modern Approaches to Social Responsibility. Vestnik MGIMO, 5(35), 112-128 (in Rus.).
- Muskaya L. I. (2010). Charity in the system of corporate social responsibility. Space and time, 1(1), 144-152 (in Rus.).
- Osipova E. A. (2019). Social branding as a tool of trust. Journal of Sociology and Social Anthropology, 22(1), 123-139 (in Rus.).

Parsons T. (1951). *Social System*. Translated from English. M.: Academic Project Publishing House (in Rus.).

Plotnikov V. V. (2018). The External Environment of an Organization and Social Responsibility. *Russian Journal of Management*, 16(4), 201-218 (in Rus.).

Plotnikov V. V. (2018). Theories of Business Social Responsibility. *Russian Journal of Management*, 16(2), 123-145 (in Rus.).

Plotnikov V. V. (2020). Anomie and social responsibility in the context of digitalization. *Society and Economy*, 8, 67-82.

Romanyuk J., Sharp B., Ehrenberg A. (2001). Branding and loyalty. *Journal of Brand Management*, 9(2), 115-128 (in Rus.).

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Translated from English. Moscow: Eksmo Publishing House (in Rus.).

Toshchenko, Z. T. (2013). Imitation in the Modern World. *Sociological Research*, 11, 134-147 (in Rus.).

Touraine, A. (1996). *What Can Be Done?* Translated from French. M.: Progress Publishing House (in Rus.).

Uskova T. V., Razgulina E. D. (2019). Approaches to the Content of Business Social Responsibility. *Economic and Social Issues* (in Rus.).

Ford G., Crowthorn S. (1922). *My Life and Work*. Translated from English. M.: Publishing House Business Literature (in Rus.).

Friedman M. (1970). Corporate Social Responsibility – Maximizing Profits. *The New York Times*, September 13, 32-33 (in Rus.).

Freeman R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing (in Rus.).

Elkington J. (1997). *Cannibals in Cosmetics: The Triple Bottom Line of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Capstone Publishing (in Rus.).

Ethos R. (2005). Corporate Ethics and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 58(1), 23-37. (in Rus.).

Yunus M. (2007). *A Banker for the Poor: Microloans and the Revolution in Financial Services for Low-Income Groups*. Translated from English. Moscow: Vershina Publishing House. (in Rus.).